

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

**О.М. Віноградська, В.С. Шевченко,
Н.С. Віноградська**

Методичні вказівки

для проведення практичних занять, виконання самостійної
та контрольної роботи з навчальної дисципліни

“СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ”

(для студентів 5 курсу напряму підготовки 0502 – „Менеджмент” спеціальності
7.050201 «Менеджмент організацій» денної і заочної форм навчання,
8.050201 «Магістр менеджменту місцевого самоврядування»)

Харків – ХНАМГ – 2009

Методичні вказівки для проведення практичних занять, виконання самостійної та контрольної роботи з навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент» (для студентів 5 курсу напряму підготовки 0502 – „Менеджмент” спеціальності 7.050201 «Менеджмент організацій» денної і заочної форм навчання, 8.050201 «Магістр менеджменту місцевого самоврядування» / Укл.: О.М. Віноградська, В.С. Шевченко, Н.С. Віноградська – Х.: ХНАМГ, 2009. – 36 с.

Укладачі: доц. кафедри управління проектами у міському господарстві та будівництві О.М. Віноградська;
асистент кафедри менеджменту міського і регіонального розвитку ФПОтаЗН В.С. Шевченко;
аспірант кафедри економіки будівництва Н.С. Віноградська

Рекомендовано кафедрою управління проектами у міському господарстві та будівництві, протокол №1 від 28.08.2009 р.

Зміст

	Стор
1. Мета, предмет і завдання дисципліни.....	4
2. Порядок проведення практичних (семінарських) занять.....	5
3. Організація самостійної роботи студентів.....	22
4. Рекомендації для виконання контрольної роботи з курсу.....	27
5. Питання для підготовки до заліку з дисципліни.....	29
Список літератури.....	32

1. МЕТА, ПРЕДМЕТ І ЗАВДАННЯ ДИСЦИПЛІНИ

Мета вивчення: оволодіння теоретичними знаннями з питань стратегічного управління підприємством, інструментарієм, методикою розроблення стратегій розвитку підприємства та набуття практичних вмінь і навичок щодо використання концепції стратегічного менеджменту в діяльності підприємств (згідно з ОПП).

Завдання: концепція стратегічного управління; стратегічне управління як система. Стратегія за формою та змістом. Класифікація стратегій (корпоративні, функціональні, бізнесу, конкуренції). Спеціальні стратегії залежно від життєвого циклу підприємства та їх характер. Модель стратегічного планування. SWOT-аналіз як етап стратегічного управління підприємством. Вибір стратегії розвитку. Управління реалізацією стратегій. Ризики, пов'язані з реалізацією стратегії. Стратегічний аналіз як основа прогнозування стратегічної позиції підприємства (згідно з ОПП).

Предмет вивчення у дисципліні: система та процес стратегічного управління підприємством (згідно з ОПП).

2. ПОРЯДОК ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ (СЕМІНАРСЬКИХ) ЗАНЯТЬ

ЗМ 1.1 Теоретичні основи стратегічного менеджменту

УНЕ 1. Концепція розвитку стратегічного управління підприємством.

Практичне заняття 1.

*Порівняльна характеристика довгострокового (ДУ)
і стратегічного управління (СУ).*

Ціль роботи: Навчитися проводити порівняльний аналіз довгострокового (ДУ) і стратегічного управління (СУ).

Завдання: Дати порівняльну характеристику довгостроковому і стратегічному управлінню. Порівняльну характеристику виконати в таблиці 1.1. Зробити висновки по роботі.

Таблиця 1.1 - Порівняльна характеристика ДУ і СУ

Характеристика	Довгострокове і оперативне управління (ДУ)	Стратегічне управління (СУ)
Місія організації		
Основний спосіб досягнення цілі		
Як враховується чинник часу		
Що складає основу побудови системи управління		
Підхід до управління персоналом		
Критерій ефективності управління		

Ключові поняття

- 1) стратегічне управління;
- 2) довгострокове управління;
- 3) бюджетування;
- 4) екстраполяція;
- 5) потенціал;
- 6) конкурентні переваги;
- 7) інновації.

Контрольні питання

- 1) дати визначення ДУ, СУ;
- 2) що таке екстраполяція?
- 3) особливості СУ;
- 4) що є предметом СУ?
- 5) які передумови СУ?
- 6) чому сучасний етап суспільного розвитку П. Друкер назвав «Епохою, яка не має закономірностей»?

Література:

- 1) Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления: Учебное пособие. - М.: Информационно-внедренческий центр, Маркетинг 1998. - 195с.
- 2) Томпсон А.А., Стрикленд А.Д. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ 1997. - 576с.
- 3) Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарики, 2000. - 296с.

Практичне заняття 2.

*Сутність і основні категорії стратегічного менеджменту.
Вибір стратегії.*

Ціль роботи: Закріпити теоретичні знання. Навчитися вибирати стратегію залежно від чинників зовнішнього середовища і внутрішнього потенціалу фірми.

План семінару

- 1) поняття стратегії фірми;
- 2) які види стратегії ви знаєте?
- 3) портфельна стратегія. Яке призначення портфельної стратегії. Шляхи розширення портфеля;
- 4) ділова стратегія, в чому її особливості;
- 5) функціональна стратегія. В чому її відмінність від портфельної і ділової? Які тут основні задачі менеджменту?
- 6) чинники, які впливають на вибір стратегії;
- 7) перерахуйте і поясніть етапи вибору стратегії.

Практичне завдання

Виробіть і сформулюйте стратегію вашої організації в даному регіоні з урахуванням мети, поставленої перед організацією.

Ситуація для аналізу

Американська корпорація SM відома у всьому світі. В її штаті 83 тис. осіб, з яких 7 тис. вчених. Асортимент продукції, вироблюваної корпорацією, складає більше 60 тис. найменувань. Корпорація SM входить до числа 100 самих процвітаючих компаній США.

Фундаментом діяльності корпорації є поєднання новаторських ідей з технічним їх втіленням, унаслідок чого створюється високоякісний, товар, який добре продається, і корпорація SM займає лідируюче положення в області но-

вовведень. Цьому також сприяє і ефективний менеджмент. У діяльності корпорації можна виділити п'ять основних напрямків:

1) виробництво нової продукції - фінансова ціль. Не менше реалізованої продукції повинно приходиться на вироби, що поступили у виробництво протягом останніх п'яти років. Робота менеджерів компанії оцінюється по цьому критерію. Звідси їх прагнення підтримувати на високому рівні наукові дослідження і заохочувати до цього своїх співробітників;

2) вільний обмін інформацією між співробітниками на різних етапах розробки проекту. Це забезпечує, з одного боку, можливість використання в нових сферах створених сучасних технологій; з іншого - контроль за ходом виконання кожної роботи;

3) невдачі сприймають як джерело інновацій. З помилок, від яких ніхто не застрахований, керівництво прагне отримати користь. З цієї причини корпорація продовжує працювати над технологіями, які спочатку не дають прибутку;

4) надання співробітникам умов і часу для того, щоб вони могли обдумати і запропонувати власні ідеї. Людям властиво активно працювати над своїми ідеями. Тому тим, хто працює над ними, дозволяється до 15% робочого часу приділяти таким розробкам;

5) створення і надання самостійності тимчасовим підрозділам корпорації. Співробітник, який висунув ідею про новий товар, при схваленні її керівництвом корпорації стає головним менеджером і одержує необхідні фінансові кошти і обладнання. Він підбирає групу фахівців (виробників, маркетингових, збувальників, ценовиків) і створює тимчасовий підрозділ. Завдання такого колективу: розробка виробу від дослідного зразка до упровадження в масове виробництво з подальшою реалізацією;

6) всі співробітники даної групи одержують підвищення в посадах і надбавку до заробітної платні у разі успішного виконання проекту.

Питання для семінару

- 1) сформулюйте стратегію діяльності корпорації SM. Що головне в стратегії?
- 2) яка роль менеджерів в успіхах фірми?
- 3) які умови потрібні для використання досвіду інноваційної діяльності корпорації SM на підприємствах України?

Ключові поняття

- 1) стратегія;
- 2) ділова стратегія;
- 3) вибір стратегії;
- 4) портфель сфер бізнесу;
- 5) функціональна стратегія.

Література

- 1) Томпсон А.А., Стрикленд А.Д. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ 1997. - 576с.
- 2) Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарики, 2000. - 296с.
- 3) Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления: Учебное пособие. - М.: Информационно-внедренческий центр, Маркетинг 1998. - 195с

Практичне заняття 3.

Зміст стратегічного менеджменту. Реалізація і контроль стратегії

Ціль роботи: Закріплення теоретичних знань за темою.

План семінару

- 1) основні завдання, що стоять перед організацією на етапі реалізації стратегії:
 - приведення організаційної структури у відповідність зі стратегією;
 - створення організаційної культури відповідної стратегії;
 - ув'язка бюджетів;
 - створення підтримуючих стратегію систем, процедур.
- 2) стратегічні зміни в організації; опір змінам; стилі проведення змін;
- 3) стратегічний контроль:
 - встановлення показників;
 - порівняння і оцінка результатів;
 - проведення коректування.

Ключові поняття

- 1) організаційна структура;
- 2) політика;
- 3) правило;
- 4) процедура;
- 5) стратегічний контроль;
- 6) коректування.

Література.

- 1) Мескон М.Х., Амберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Учебник. - М.: Дело, 2002. – 704с.
- 2) Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарики, 2000. - 296с.
- 3) Томпсон А.А., Стрикленд А.Д. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ 1997.-576с.

ЗМ 1.2 Функції та технології стратегічного менеджменту

УНЕ 1. Організація розробки стратегії підприємства

Практичне заняття 4.

*Розробка місії та стратегічних цілей.
Оцінка стратегічної ситуації організації.
Аналіз галузі і конкурентного середовища.*

Ціль: Навчитися аналізувати стан галузі, визначати стан конкуренції в галузі, рушійні сили галузі, ключові чинники успіху фірми; робити висновки про перспективи галузі і її загальної привабливості.

План семінару

1) основні економічні характеристики галузі - темпи зростання ринку, географічні характеристики ринку, структура галузі, можливість економії на масштабах виробництва, ефект кривої досвіду, капіталоємність і т.д;

2) аналіз конкурентного середовища:

- напруженість конкурентної боротьби між продавцями (слабка, середня або сильна; знаряддя конкурентної боротьби);

- загроза виходу на ринок нових фірм (слабка, середня або сильна; оцінка існуючих бар'єрів для виходу на ринок);

- ступінь впливу постачальників (висока, середня, незначна; причини);

- ступінь впливу покупців (висока, середня, незначна; причини).

3) рушійні сили;

4) конкурентна позиція основних фірм (стратегічних груп):

- сприятлива позиція (причини);

- несприятлива позиція (причини).

4) аналіз конкурентів:

- стратегія конкурентів (їх вірогідні дії в майбутньому);

- за ким необхідно спостерігати і чому.

5) ключові чинники успіху;

б) перспективи галузі і її загальна привабливість:

- чинники, що роблять галузь привабливою;
- чинники, що роблять галузь непривабливою;
- особливі проблеми галузі;
- перспективи отримання прибутку: сприятливі / несприятливі.

Ключові поняття

- 1) галузь;
- 2) конкуренція;
- 3) конкурентний потенціал;
- 4) конкурентоспроможність;
- 5) конкурентні переваги;
- 6) потенційні конкуренти;
- 7) рушійні сили;
- 8) вхідні бар'єри;
- 9) ключові чинники успіху.

Література

- 1) Мескон М.Х., Амберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Учебник. - М.: Дело, 2002. – 704с.
- 2) Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарики, 2000. - 296с.
- 3) Томпсон А.А., Стрикленд А.Д. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ 1997.-576с.

Практичне заняття 5.

Аналіз сильних та слабких сторін організації.

Управлінське обстеження сильних і слабких сторін організації.

Ціль заняття: Навчитися проводити обстеження і аналіз сильних і слабких сторін організації.

Завдання: Скласти список слабких і сильних сторін академії за наступними напрямками: кадри, організація загального управління, навчальний процес, маркетинг, фінанси і облік. Зробити висновки по роботі.

Таблиця 1.2 - Аналіз слабких і сильних сторін академії (посилання на таблицю)

Сфера	Сильні сторони	Слабі сторони

Контрольні питання

- 1) внутрішнє середовище організації і її складові;
- 2) з якою метою аналізується внутрішнє середовище?
- 3) за якими напрямками аналізується внутрішнє середовище?
- 4) на що потрібно звернути увагу, аналізуючи:
 - кадри;
 - виробництво;
 - фінанси;
 - маркетинг;
 - організацію управління.

Література

- 1) Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия, практика. - М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. - 207с.
- 2) Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления: Учебное пособие. - М.: Информационно-внедренческий центр, Маркетинг 1998. - 195с.
- 3) Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарики, 2000. - 296с.

УНЕ 2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства

Практичне заняття 6.

Аналіз середовища.

Аналіз і оцінка дії чинників зовнішнього середовища на організацію.

Мета: Навчитися системно вести аналіз складових зовнішнього середовища для з'ясування можливостей і загроз, які організація повинна враховувати при визначенні своєї мети і при їх досягненні.

План семінару

- 1) поняття середовища організації:
 - зовнішнє середовище;
 - внутрішнє середовище.
- 2) мета і завдання аналізу середовища;
- 3) аналіз і оцінка макрооточення:
 - економіка;
 - право;
 - політика;
 - соціальна компоненту;
 - науково-технічний прогрес.
- 4) підхід до вивчення чинників зовнішнього середовища;
- 5) система відстежування зовнішнього середовища;
- 6) аналіз безпосереднього оточення:
 - покупці;
 - постачальники;
 - конкуренти;
 - ринок робочої сили.

Ключові поняття

- 1) зовнішнє середовище;
- 2) внутрішнє середовище;
- 3) макрооточення;
- 4) безпосереднє оточення;
- 5) можливості;
- 6) загрози.

Література

- 1) Мескон М.Х., Амберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Учебник. - М.: Дело, 2002. – 704с.
- 2) Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарики, 2000. - 296с.
- 3) Томпсон А.А., Стрикленд А.Д. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ 1997. - 576с.

Практичне заняття 7.

Методи аналізу середовища. SWOT - аналіз

Ціль: Навчитися аналізувати стан фірми.

Завдання: Встановити лінії зв'язку між силою і слабкістю організації, зовнішніми загрозами і можливостями, а для цього провести дослідження в академії і:

- 1) встановити сильні і слабкі сторони організації (коледжу);
- 2) розкрити можливості і загрози;
- 3) розробити відповідні чотири стратегії;
- 4) зробити висновки по роботі;
- 5) роботу оформити у вигляді матриці SWOT(таблиця 1.3)

Таблиця 1.3 - Матриця SWOT

	Можливості 1. 2. 3. 4. 5.	Загрози 1. 2. 3. 4. 5.
Сильні сторони 1. 2. 3. 4. 5.	Поле СИВИЙ (сила і можливості) Слід розробити стратегію по використуванню сильних сторін, щоб отримати віддачу від можливостей що надаються зовнішній середовищем.	Поле СИУ (сила і загрози) Стратегія повинна припускати використання сили організації для усунення загроз.
Слабкі сторони 1. 2. 3. 4. 5.	Поле СЛВ (слабкість і можливості) Розробити стратегію: за рахунок тих можливостей, які з'явилися, подолати слабкості	Поле СЛУ (слабкість і загрози) Потрібно розробити таку стратегію, яка дозволила б їй як позбутися слабкості, так і запобігти загрозам.

Ключові поняття

- 1) внутрішній потенціал організації;
- 2) стратегія;
- 3) сила організації;
- 4) слабкість організації;
- 5) можливості;
- 6) загрози.

Література

- 1) Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарики, 2000. - 296с.
- 2) Ансофф И. Стратегическое управление: Учебник.- М.:Экономика, 1989. - 519с.
- 3) Родионова В.Н., Федорова Н.В., Чекменёв А.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. - М.: РИОР, 2003. - 81с.

УНЕ 3. Процес прийняття стратегічних рішень

Практичне заняття 8.

Методи визначення стратегічних цілей

Ціль: Навчитися формулювати місію і ціль організації.

План семінару

1) місія організації:

- цільовий початок. В чому воно виявляється? Приклади;
- місія в широкому і вузькому розумінні. Дати визначення, навести приклад;
- мета і чинники вироблення місії;
- чиї інтереси повинна відображати місія і чому?

2) ціль організації:

- поняття і види цілі. Вимоги до цілі;
- стратегічна і фінансова ціль; довгострокові і короткострокові; кількісні і якісні. Навести приклади;
- ціль зростання (ціль швидкого і стабільного зростання, ціль скорочення);
- напрями встановлення цілі;
- ієрархія цілі.

3) управління по цілі. Дерево цілі.

Ключові поняття

- 1) цільовий початок організації;
- 2) місія організації;
- 3) ціль організації;
- 4) ієрархія цілі;
- 5) дерево цілі.

Література

- 1) Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарики, 2000. - 296с.
- 2) Томпсон А.А., Стрикленд А.Д. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ 1997.- 576с.

УНЕ 4. Економічна стратегія фірми

Практичне заняття 9.

Принцип стратегічного планування

1.1.Поняття стратегії в плануванні.

1.2.Економічна стратегія, її цілі, завдання.

2.Методи та механізми економічної стратегії діяльності підприємства.

2.1.Методи.

2.2.Механізми.

3.Вибір економічної стратегії.

3.1.Розрахунок економічної стратегії.

3.2.Матриця економічної стратегії.

3.3.Оцінка діяльності підприємства.

Література.

1.А.В.Калина,М.Т.Пашута. Прогнозування та макроекономічне планування; Навчальний посібник,К:МАУП,98р.,стр.34-36.

2.А.М.Ковалева Финансы,Научное пособие,М:97,стр.322

3.А.М.Поддєрьогін Фінанси підприємств,стр.288

4.Бонк И.А. Стратегия и тактика управления финансами,К,1996,с.21

5.Бизнес Информ; ж,№5-6,1999,стр.86-92.

6.Портер М.Стратегія конкуренції:методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. К,1998.,стр.342,416.

7.Стратегическое планирование,/Под ред. Уткина Э.А.,М:98

8.Тян Р.Б.Планирование деятельности предприятия. Научное пособие; К:МАУП,1998г.

9.Формування державної системи економічного прогнозування та планування. Банківська справа №2 ,96р.,стр.11-20.

10.Ю.В.Николенко,М.М.Діденко,А.В.Шегда Основи економічної теорії, Підручник: У 2 кн.Кн.2:Підприємництво,маркетинг,менеджмент.Відтворення в національному та світовому господарстві,К:Либідь,1998р, 272с.,стр 180.

УНЕ 5. Товарна стратегія

Практичне заняття 10.

*Формування стратегічних цілей організації.
Аналіз портфеля сфер бізнесу.*

Ціль роботи: Набути практичних навичок в аналізі портфеля сфер бізнесу корпорації.

Завдання: Є наступні дані про стан портфеля сфер бізнесу комерційної організації "Арон".

Таблиця 1.4 Дані про стан портфеля сфер бізнесу комерційної організації "Арон"

№ п/п	Найме- нування виробу	Частка в портфелі сфер бізнесу %			Ринкова частка %	Темп зростання галузі			Ринкова частка лідую- чої галузі %	Прибуток(+) млн.грн. Збиток(-)		
		варіант				варіант				варіант		
		1	2	3		1	2	3		1	2	3
1	А	30	40	20	25	3	2	4	10	40	20	15
2	Б	22	12	15	30	2,5	4	2	20	25	17	25
3	В	28	15	10	10	4	3	5	17	10	-10	15
4	Г	10	20	25	15	2	5	7	15	-1,5	2	45
5	Д	10	13	30	20	8	1,2	3	32	-8,0	-15	-12
		100										

- 1) зробити аналіз портфеля сфер бізнесу;
- 2) заповнити матриці Б.К.Г.;
- 3) загальнооекономічний темп зростання 1.8%, 2.7%, 4%;
- 4) зробити аналіз портфеля сфер бізнесу. Вказати які стратегії можуть бути вироблені для кожної сфери.



Рис. 1.1 - Матриця БКГ

Хід роботи:

1) розрахувати відносну ринкову частку $ОРД = РДс / Рдо$ з кожного виробу:

- якщо $ОРД > 0.8$, то вона висока;

- якщо $ОРД < 0.8$, то вона низька.

2) визначити відносний темп зростання галузі $ОТро = Тро / Троэ$ з кожного виробу:

- якщо $ОТро > ОЭТр * 2$, то він високий;

- якщо $ОТро < ОЭТр * 2$, то він низький.

3) заповнити матрицю БКГ.

Контрольні питання

1) що є портфелем сфер бізнесу?

2) які ви знаєте портфельні стратегії?

3) дайте характеристику "Зіркам", "Дійним коровам", "Собакам", "Важким дітям";

4) основна задача БКГ матриці;

5) основні недоліки БКГ матриці.

3. ОРГАНІЗАЦІЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ

ЗМ 1.1 Теоретичні основи стратегічного менеджменту

Тема 1. Концепція розвитку стратегічного менеджменту

- 1.1. Концепція управління організацією.
- 1.2. Еволюція системи управління організацією.
 - 1.2.1. Основні етапи розвитку менеджменту в зарубіжних корпораціях.
 - 1.2.2. Розвиток вітчизняного управління підприємствами.
- 1.3. Сутність і структура системи стратегічного менеджменту.
 - 1.3.1. Поняття стратегічного менеджменту.
 - 1.3.2. Елементи системи стратегічного менеджменту.
 - 1.3.3. Стадії процесу стратегічного управління.
- 1.4. Особливості стратегічного менеджменту в сучасних умовах.
 - 1.4.1. Основні риси сучасної системи менеджменту.
 - 1.4.2. Доцільність і можливості розроблення стратегії організації.

Завдання

Описати особливості моделей стратегічного менеджменту в зарубіжних країнах та етапи його розвитку

Література.

- 1) Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления: Учебное пособие. - М.: Информационно-внедренческий центр, Маркетинг 1998. - 195с.
- 2) Томпсон А.А., Стрикленд А.Д. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ 1997. - 576с.
- 3) Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарики, 2000. - 296с.

Тема 2. Загальна характеристика стратегії

2.1. Типи стратегій організації.

2.1.1. Типологія загальних стратегій.

2.1.2. Основні класифікації конкурентних стратегій.

2.2. Перегляд стратегічних альтернатив і вибір стратегії.

2.2.1. Методи перегляду альтернативних стратегій.

2.2.2. Основні чинники вибору стратегій.

2.2.3. Принципи розроблення успішних стратегій.

2.3. Оцінка вибраної стратегії.

Завдання

Провести аналіз довгострокового та стратегічного управління підприємством. Розробити стратегію підприємства.

Література.

1) Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарики, 2000. - 296с.

2) Ансофф И. Стратегическое управление: Учебник.- М.:Экономика, 1989. - 519с.

3) Родионова В.Н., Федорова Н.В., Чекменёв А.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. - М.: РИОР, 2003. - 81с.

4) Мізюк В.М. Стратегічне управління підприємством: Підручник. Львів: Коопосвіта, 2000.

ЗМ 1.2 Функції та технології стратегічного менеджменту

Тема 1. Організація розробки стратегії підприємства

1.1 Визначення стратегічних альтернатив.

1.2 Аналіз стратегічних альтернатив.

1.3 Стадії й фактори вибору стратегії.

1.4 Вироблення й коректування стратегії діяльності.

1.5 Схема процесу вибору глобальної стратегії.

1.6 Процес вибору стратегії фірми: основні види стратегій. Стратегія фірми на основі матриці «можливості по товарах / ринках».

1.7 Матриця Бостонської консультативної групи як метод оцінки позиції фірми на ринку.

Завдання

Порівняти два підходи до організації управління: виробничий та маркетинговий. Визначити особливості управлінських завдань вищого керівництва підприємства при розробці стратегії.

Література.

1. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник. - М.: Изд-во МГУ, 1995.
2. Дмитренко Г.Д. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. - К.: МА-УП, 1998.
3. Костирко Л.А. Стратегия финансово-экономической деятельности хозяйствующего субъекта: методология и организация. - Луганск: Изд-во ВНУ им. В.Даля, 2002.
4. Оуэн А. Как осуществлять стратегию. Хрестоматия "Управление изменением". - М.: МЦДО "Линт", 1996.

Тема 2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації

2.1 Аналіз зовнішнього середовища.

2.2 Аналіз підприємства: сильні й слабкі сторони.

2.3 Оцінка стратегічної ситуації організації.

2.4 Використання методу SWOT та STEP – аналізу.

Завдання

Провести STEP – аналіз, SWOT – аналіз середовища. Дати оцінку привабливості стратегічним зонам господарювання.

Література.

- 1) Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарики, 2000. - 296с.
- 2) Ансофф И. Стратегическое управление: Учебник.- М.:Экономика, 1989. - 519с.
- 3) Родионова В.Н., Федоркова Н.В., Чекменёв А.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. - М.: РИОР, 2003. - 81с.

Тема 3. Процес прийняття стратегічних рішень

- 1.1. Принципи управління як основа управлінських рішень.
- 1.2. Сутність та функціональна наповненість управлінського рішення.
- 1.3. Види управлінських рішень.
- 1.4. Вимоги, що висуваються до управлінських рішень.

Завдання

Практикуючі справи: Фактори відбору стратегії розвитку бізнесу.

Література

1. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарики, 2000. - 296с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление: Учебник.- М.:Экономика, 1989. - 519с.
3. Круглес М.И. Стратегическое управление компанией. Учебник для ВУЗов. - М.: Рус. делов. лит-ра, 1998.
4. Обер Криє, Джеймс. Управление предприятием. Классика менеджмента. М.: Финансы и статистика, - 1997. - 256 с.
5. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ, 2000.

Тема 4. Економічна стратегія фірми

1. Поняття економічної стратегії фірми.
2. Розрахунок економічної ефективності провадження окремих розділів стратегічного плану розвитку підприємництва.
3. Модифікація цін.

Завдання

Конкретна ситуація: вихід фірми “Макдональдз” на вітчизняний ринок

Література.

- 1) Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления: Учебное пособие. - М.: Информационно-внедренческий центр, Маркетинг 1998. - 195с.
- 2) Томпсон А.А., Стрикленд А.Д. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ 1997. - 576с.
- 3) Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарики, 2000. - 296с.

Тема 5. Товарна стратегія

- 1.1 Суть товарної стратегії та характеристика її видів.
- 1.2 Порядок розробки товарної стратегії підприємства.
- 1.3 Місце та роль товарної стратегії в економічній стратегії торговельного підприємства.
- 1.4 Оцінка впливу факторів макросередовища на товарну стратегію торговельного підприємства.
- 1.5 Формування системи цілей підприємства у сфері товарної стратегії.
- 1.6 Удосконалення форм та методів продажу товарів на підприємстві.

Завдання

Провести матричний аналіз портфеля бізнесу підприємства. Творче ситуаційне завдання “Конкурентна перевага”.

Література.

- 1.Бонк И.А. Стратегия и тактика управления финансами. К,1996,с.21
- 2.Бизнес Информ; ж,№5-6,1999,стр.86-92.
3. Портер М.Стратегія конкуренції:методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. К,1998.,стр.342,416.
- 4.Стратегическое планирование. /Под ред. Уткина Э.А.,М:1998
- 5.Тян Р.Б.Планирование деятельности предприятия,Научное пособие; К:МАУП,1998г.
- 6.Формування державної системи економічного прогнозування та планування. Банківська справа №2 ,1996 ,стр.11-20.
- 7.Ю.В.Николенко,М.М.Діденко,А.В.Шегда Основи економічної теорії, Підручник: У 2 кн.Кн.2:Підприємництво,маркетинг,менеджмент.Відтворення в національному та світовому господарстві,К:Либідь,1998р, 272с.,стр 180.

4. РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ З КУРСУ

На основі вивченого теоретичного матеріалу розкрити зміст тем курсу “Стратегічний менеджмент”, відповісти на поставлені питання й виконати завдання. Номер теми вибирається за останньою цифрою залікової книжки.

Варіант 1

1. Особливості стратегічного менеджменту підприємств в умовах економіки України.

2. Стратегія диференціації.

3. Назвіть чинники, що визначають необхідність стратегічного управління, і розкрийте роль і вплив кожного чинника на стратегічне управління. Наведіть відповідні приклади.

Варіант 2

1. Сутність і особливості стратегічного менеджменту.

2. Розробка місії і стратегічної цілі підприємства.

3. В чому виявляється гнучкість стратегічного управління при його порівнянні із «звичайним управлінням»? Наведіть приклади, що ілюструють відповідь.

Варіант 3

1. Зміст і структура стратегічного менеджменту.

2. Аналіз галузевого ринку при розробці стратегії.

3. Наведіть приклади організацій, що програли в конкурентній боротьбі з причини невірного стратегічного прогнозу.

Варіант 4

1. Конкурентні переваги як основа розробки стратегії.

2. Міжнародні стратегії підприємств.

3. Назвіть типи ринкових стратегій, які можуть здійснюватися фірмою. Наведіть приклади, що ілюструють відповідь.

Варіант 5

1. Конкурентні стратегії підприємств.

2. Зміст, види і порядок реалізації стратегії диверсифікації.

3. Перерахуйте еталонні стратегії розвитку бізнесу і постарайтеся проаналізувати на конкретних прикладах можливості і труднощі реалізації кожної стратегії.

Варіант 6

- 1 . Концепція п'яти сил конкуренції М. Портера.
- 2 . Зміст, види і порядок реалізації стратегії інтеграції.
3. Розгляньте яку-небудь комбіновану стратегію і вкажіть на ті умови, при яких вона може бути успішно реалізованою.

Варіант 7

- 1 . Матричний аналіз портфеля бізнесів підприємства.
- 2 . Стратегія інтеграції.
3. Поясніть, чому серцевина виконання стратегії - це проведення стратегічних змін.

Варіант 8

- 1 . Розробка і реалізація інвестиційної стратегії підприємства.
- 2 . Стратегія низьких витрат.
3. Розгляньте роль і місце стратегічного контролю в стратегічному управлінні.

Варіант 9

- 1 . Розробка і реалізація маркетингової стратегії підприємства.
- 2 . Стратегія диверсифікації.
3. Проілюструйте прикладом споживацькі властивості марки як складової продукту. Розберіть, як виявляються ці властивості у випадку, якщо продуктом є послуга.

Варіант 10

- 1 . Інноваційна стратегія підприємства.
- 2 . Процес реалізації стратегії виробництва.
3. Як ви розумієте вираз: «Здійснюючи плату за імідж, покупець оплачує асоціації, пов'язані з товаром. Набуваючи імідж як складову частину продукту, покупець задовольняє свої потреби»?

5. ПИТАННЯ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО ЗАЛІКУ З ДИСЦИПЛІНИ «СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

1. Яким чином можливо довести об'єктивну необхідність появи стратегічного менеджменту?
2. Чим стратегічний менеджмент принципово відрізняється від менеджменту (враховуючи необхідність «векторів» спрямованості головної уваги менеджерів)?
3. В які історичні терміни проходило формування і становлення менеджменту і стратегічного менеджменту?
4. Який ієрархічний рівень менеджерів головним чином відповідає за стан стратегічного менеджменту і чому?
5. Показати і довести взаємозв'язок і взаємозалежність наступних складових стратегічного менеджменту: стратегічне управління, стратегічне планування і стратегічні плани.
6. Охарактеризувати основні причини, що привели до появи і становлення стратегічного менеджменту і стратегічного управління.
7. Перерахувати основні види майстерності, необхідні кожному з ієрархічних рівнів менеджерів і взаємозв'язок аналітичного і концептуального видів майстерності зі стратегічним менеджментом.
8. Охарактеризувати «зони відповідальності» різних ієрархічних рівнів менеджерів за конкретні частини і області планування організації.
9. Роль інформації при стратегічному плануванні і яку інформацію прийнято називати стратегічною?
10. Дати визначення концепції стратегічного управління.
11. Показати роль і значущість системного підходу в стратегічному менеджменті.
12. Яку роль в стратегічному менеджменті і стратегічному управлінні грає еволюція поглядів на організацію від механістичної («машинної») до організації - «організму»?
13. В чому принципова відмінність в поглядах на організацію як на «механістичну» і як на «організм»?
14. Яка точка зору переважає у сучасних менеджерів на роль і значущість стратегічного менеджменту?
15. Охарактеризувати ступінь необхідності вивчення стратегічного менеджменту і рівня підготовки менеджерів різних ієрархічних рівнів в даній області.
16. Як стратегія організації пов'язана з шляхами досягнення нею конкурентної переваги в певних умовах?

17. Що позначають і чим відрізняються реактивний і проактивний види стратегії?

18. Охарактеризувати значення і зміст понять: місія і стратегічна ціль організації. Показати їх загальну значущість і принципові відмінності.

19. Як часто і залежно від яких чинників доцільно коректувати стратегії компанії?

20. Охарактеризувати поняття «застаріла стратегія» і «образ равлика».

21. Яка стратегія є динамічною? Що подібна стратегія означає?

22. Які взаємозв'язані дві найважливіші складові стратегії: націленість в майбутнє і поліпшення короткострокової прибутковості?

23. Охарактеризувати ступінь взаємозв'язку наступних областей в діяльності компанії: нові можливості, асортиментна політика, участь в різного роду програмах, розширення і звуження сегменту ринку.

24. Показати наявність взаємозв'язку і пояснити відмінності між: очевидними, демонстративними і прихованими складовими стратегії фірми.

25. Яку роль грає стратегія в стратегічному плануванні і управлінні?

26. В яких випадках доцільно створювати єдину і в яких - множинні стратегії?

27. Навести приклади стратегій широко відомих компаній і показати їх відмінні риси.

28. Охарактеризувати наступні принципи стратегічного менеджменту: участь в розробці стратегії компанії всієї системи менеджерів, роль колективних керівних органів і наявність в участі спеціальної системи стратегічного управління.

29. Охарактеризувати основні чинники, що впливають на формування стратегії.

30. Перерахувати і оцінити головні завдання формування (створення) стратегії.

31. В чому полягає взаємозв'язок принципів і завдань стратегії і як вони пов'язані з особливостями їх реалізації?

32. Показати значущість закону єдності аналізу і синтезу для стратегічного менеджменту, стратегічного управління і створення стратегії компанії.

33. Оцінити залежність стратегії від результатів і складових аналізу. Яку роль в процесі аналізу грають стан галузі і положення в ній компанії?

34. Перерахувати і охарактеризувати складові PEST-аналізу.

35. Перерахувати і охарактеризувати складові SWOT-аналізу.

36. Показати і охарактеризувати взаємозв'язок PEST і SWOT - складових аналізу.

37. Охарактеризувати ключові моменти створення стратегії.
38. Яку роль у формуванні стратегії грає маркетингова політика компанії?
39. В чому полягає специфіка матричного аналізу? Дати загальну характеристику наступних видів матриць: «зростання/частка»; «привабливість галузі/положення в галузі»; «життєвий цикл галузі».
40. Показати взаємозв'язок різних матричних підходів і доцільний «порядок» сумісного використання.
41. Охарактеризувати загальні стратегії конкуренції: низьких витрат, диференціації, оптимальних витрат і сфокусованої стратегії.
42. Охарактеризувати наступні різні стратегії: наступальну і оборонну, вертикальної інтеграції і конкурентної переваги.
43. В чому полягають привабливість і ризики різних видів стратегій?
44. Як глобалізація економіки і інтернаціоналізація бізнесу впливають на обираю стратегію?
45. В чому полягає взаємозв'язок обираю компанією стратегії з її структурною побудовою? Показати на прикладах відомих всім компаній.
46. Показати взаємодію законів теорії організації на обираю стратегію і специфіку структурної побудови (перестроювання) компанії.
47. Показати ступінь необхідності використання методик («технології») при стратегічному плануванні і управлінні.
48. Охарактеризувати взаємозв'язок «життєвих циклів» організації, товарів і роль у такого взаємозв'язку в створенні стратегії.
49. Показати взаємозв'язану і відмінності процесів управління і стратегічного управління.
50. Охарактеризувати склад кроків будь-якої відомої Вам методики стратегічного планування.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Алексеева М.М. Планирование деятельности. - М.: Финансы и статистика. - 1997. - 296 с.
2. Аникеев С. Методика разработки плана маркетинга. Практическое руководство. - М.: 1996.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: Пер. с англ. - СПб: Питер Ком, 1999.
4. Баранчеев В. Стратегический анализ: технология, инструменты, организация//Проблемы теории и практики управления. №5-1998.
5. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: управление предприятиями на уровне высших стандартов. - М.: Экономика. - 1997.
6. Борман Д. Менеджмент: предпринимательская деятельность в рыночной экономике. - Гамбург, 1992.
7. Боумзн К. Основы стратегического менеджмента: Пер. с англ. - М.: Банки и биржи, "ЮНИТИ", 1997.
8. Бьюн Хуан Тунг. Качество управления в условиях кризиса // Проблемы теории и практики управления. - 1993. - №1.
9. Вайсман А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху. Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха. - М.: Интер-эксперт, Экономика. - 1995. - 344 с.
10. Вернер Браун. Роль стратегічного менеджменту в забезпеченні конкурентоспроможності, - К., 1998.
11. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. - М.: Гардарики, 1996-416 с.
12. Водачек Л., Водачкова О. Стратегия управления инновациями на предприятии. - М.: Экономика, 1998.
13. Володькина М.В. Стратегический менеджмент: Учеб. Пособие. - К.: Знания-Прес, 2002.
14. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління. Графічне моделювання: Навч. посібник. - К.: КНЕУ, 2000.
15. Герасимчук В.Г. Розвиток підприємництва: діагностика, стратегія, ефективність. - К.: Вища шк., 1995.
16. Гроув Л., Эндрю С. Высокоэффективный менеджмент. - М.: Филин, 1996.-280с.
17. Джонсон Д. Процесом управління стратегическими изменениями. - Хрестоматия "Управление изменениями". - М.: МУДО "Линт", 1996.

18. Джоунз, Гари. Торговый бизнес: как организовать и управлять, - Инфра-М., 1996. - 304 с.
19. Доленко Л.Х. Теория стратегии предприятия. - Одесса: Астропринт, 1998.
20. Драккер П. Ф. Управление, нацеленное на результаты: Пер. с англ. - М.: Школа бизнеса, 1993.
21. Дреслер Гари. Управление персоналом. - М.: Бином, 1997.
22. Еферин В.П., Мотин В.В. Оценка конкурентоспособности при маркетинговых исследованиях. - М.: Экономика, 1993.
23. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепция и метод планирования: Учеб. пособие. - М.: Финпресс, 1998.
24. Жданова Л.А. Организация и управление капиталистической промышленной фирмой. - М.: Изд-во УДН, 1997.
25. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: теория и практика: Учеб. пособие для вузов. - М.: Аспект Пресс, 2002.
26. Ильин А.И. Управление предприятием. - М.:ВНИИ, - 1997. - 275с.
27. Ілляшенко С.М. Економічний ризик: Навч. посібник. 2-е вид., доп., перероб. - К.: Центр навчальної літератури, 2004.
28. Инновационный менеджмент: Справочное пособие. Изд. 2-е, перераб. и доп. / Под ред. П.Н.Завлина, А.К.Казанцева, Л.З.Миндели. — М.: Центр исследований и статистики науки, 1998.
29. Кабалина В.Й. Предприятие и рынок: динамика управления и трудовых отношений в переходный период. - М.: РОС-СПЗН. - 1997.
30. Квасов А. Стратегия конкуренции и конкурентов // Соц.сореживание. - 1998. - №4.
31. Коммерческая деятельность предприятия: стратегия, организация, управление: Учеб. пособие / Ред. В.К. Козлов. - СПб.: Политехника, 2000.
32. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Под ред. Н.Г. Данилочкиной. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998.
33. Котлер Ф. Основы маркетинга. - М.: Прогрессе, - 1991.
34. Крестина М.Н. Анализ финансового состояния и инвестиционной привлекательности в промышленности, строительстве и торговле. - М.: АО "ДИС", МВ-ЦЕНТР - 1994. - 256 с.
35. Кретов И.И. Маркетинг на предприятии: Практич. пособие. - Финстатинформ, 1994.
36. Майер З. Контролинг как система мышления и управления: Пер. с нем. - М.: Финансы и статистика, - 1993. - С.96.
37. Макконелл К.Р., Брю С.Л. Экономикс: Принципы, проблемы и политика. В 2-х т.: Пер. с англ. - М.: Республика, - 1992.

38. Марк К. Стратегический менеджмент: курс лекций. - М.: ИНФРА-М, 1999.
39. Маркова В.Д., Кравченко Н.А. Бизнес-планирование. Практич. пособие. - Новосибирск, 1994.
40. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. - М.: Инфра. - М.: Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. - 288 с.
41. Мартышенко Н.М. Менеджмент фирмы: Книга для предпринимателя: К.: МП «Леся», 1995.
42. Менеджмент организаций. - Учеб. пособие / Под ред. Румянцевой З.П., 1995
43. Мильнер Б.З. Организационные формы и методы управления промышленными корпорациями. М.: ВИНТИ, - 1997. - 510 с.
44. Минцберг Г., Кузин Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс: Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2001.
45. Немцов В.Д., Довганьо Л.Є. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. - К.: КПІ, 2001.
46. Никелс Уильям. Постигание бизнеса, 1996. - 678 с.
47. Пекер Д. Стратегическое рыночное управление: Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2002.
48. Паркинсон С.Н. Эти невероятные японцы. Принципы японского управления. - М.: Техник, шк. бизнеса, 1994.
49. Пастухова В.В. Стратегічний менеджмент. Опорний конспект лекцій. - К.: КНТЕУ, 2004.
50. Пастухова В.В., Полоненая Н.А. Использование SWOT-анализа в процессе выбора глобальной стратегии предприятия. Практич. пособие. - Донецк: Донбасе, 1998
51. Петров А.Н. Методология выработки стратегии развития предприятия. - СПб., Управление экономикой и финансами, 1992.
52. Пивоваров Й. С. Стратегический менеджмент холдинга. - СПб., 1994.
53. Попов А.В. Теория й организация американского менеджмента. - М.: Изд-во МГУ, 1991.
54. Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организаций». Модуль 4. - М.: ИНФРА, 1997.
55. Правила рынка: Иностранные инвестиции, внешняя торговля, трудовая миграция, конкурентоспособность, дипломатия, помощь. - М.: Международные отношения, - 1994. - С.96.
56. Пунин Е.М. Маркетинг, менеджмент и ценообразование на предприятиях. - М.: Международные отношения, - 1993.

57. Путиянин Ю.А. Финансовые механизмы стратегического управления развитием предприятия. - Х.: Основа, 1999.
58. Пярнигс Ю.З., Савенкова Т.И. Стратегия и тактика гибкого управления. - М.: Финансы и статистика, 1991.
59. Романов А.Н., Лукасевич И.Я. Оценка коммерческой деятельности предпринимательства: опыт зарубежных корпораций. - М.: Финансы и статистика. Банки и биржи, - 1993.
60. Сульє Д. Управління: Пер. з франц. - К.: Основи, 1995.
61. Скібіцький ОМ. Програма з курсу «Стратегічне управління» для студентів спеціальності 0502301 «Менеджмент невиробничої сфери» всіх форм навчання. - К.: КДТЕУ, 1998.
62. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой. / Под общ. ред. проф. А. П. Градова, Б. Й. Кузина. - СПб.: Спец, лит-ра, 1996.
63. Сумець О.М. Стратегія підприємства. Теорія, ситуації, приклади: Навч. посібник. - К.: ВД „Професіонал”, 2005.
64. Тренев Н.Н. Стратегическое управление: Учеб. пособие для ВУЗов. - М.: Приор, 2000.
65. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. Учеб. пособие. - М.: ЗАО "Бизнес-школа", 1997.
66. Фатхутдинов Р.А. Менеджмент конкурентоспособности. - М.: ЮНИТИ, 1995.
67. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. - М.: Экономика, 1995.
68. Хейне Пол. Экономический образ мышления. - М.: Дело, 1993.
69. Хисрик Р.Д., Джексон Р.Ф. Торговля и менеджмент продаж. -М.: ИИД «Филин», 1996.
70. Шамхелов Ф.И. Американский менеджмент: теория й практика. - М.: Ран, 1993. - 176 с.
71. Шегда А.В. Менеджмент - основа современного предпринимательства. - К.: АН и Р, 1995
72. Шекшина С.В. Управление персоналом современной организации. - М.: Интел-синтез, 1996.
73. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. посібник. - К.: КНЕУ, 1999. - 384 с.
74. Экономическая стратегия фирмы: Учеб. пособие / Под ред. Проф. Градова А.П.. СПб.: Спец, литература, 1995.
75. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. Учеб.- метод. пос. - М.: МГУ, 1996.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Методичні вказівки для проведення практичних занять, виконання самостійної та контрольної роботи з навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент» (для студентів 5 курсу напряму підготовки 0502 – «Менеджмент» спеціальності 7.050201 “Менеджмент організацій” денної та заочної форм навчання, 8.050201 «Магістр менеджменту місцевого самоврядування»)

Укладачі: Віноградська Ольга Михайлівна,

Шевченко Вікторія Сергіївна,

Віноградська Наталія Сергіївна.

Редактор: З.І. Зайцева.

Верстка: Ю.П. Степась

План 2009, поз 503 М

Підп. до друку 27.01.10	Формат 60x84 1/16	Папір офісний
Друк на ризографі	Умовн.-друк. арк. 1,5	Обл.-вид.арк. 1,9
Тираж 50 прим.	Замовл.№	
61002, Харків, ХНАМГ, вул. Революції, 12		
Сектор оперативної поліграфії ЦНІТ ХНАМГ		
61002, Харків, вул. Революції, 12		